

英国電気通信政策のもたらしたもの

吉 井 利 眞

はじめに

1979年の保守党 Thatcher 政権の登場は80年代の英国電気通信業界に大きな変革をもたらすものであった。電気通信政策の変更措置は従来の産業環境を一変するものであったかどうかは別としても、それは公衆電気通信サービスの中軸的担い手としての BT (British Telecommunications plc.) にも、また当時の国内の GEC (The General Electric Co., plc) や Plessey (The Plessey Co., plc) をはじめとする主要電気通信機器メーカーにも自己変革を迫るものであったことは疑いなかった。

Thatcher 政権の電気通信産業に対する基本的なスタンスは他の産業に対するものと同様、'deregulation, liberalization & privatisation' による産業、企業の活性化そして国際競争力の強化にあったといえるが、それは言い換えれば市場原理をてこに産業、企業に自助努力を要求するものであり、政府の原則的「産業不介入」の立場を表明するものであった。競争的環境の維持、すなわち独占の排除と規制緩和というネガティブな対応こそがありうべき政府の態度とされた。公共部門における産業関連支出の削減や、国内産業支援関連の政府支出も趨勢としては80年代末にかけて減少していった。もちろん、この「産業不介入」も決して徹底したものではなく、成長先端産業への選別的支援はその対極での削減を伴いながら様々な形で行われてきたことも事実であった。政府補助金という直接的形態をとらない無形の支援が大きな影響力をもたらした好例

は、民営化に際しての BT 分割案の却下であった。BT はこれまでに蓄積してきた通信ネットワークに対する独占的支配、影響力を温存したまま機器製造部門をも抱える巨大な事業体として「開かれた市場」に登場することになったのである。電気通信の基本サービス分野では BT は MCL (Mercury Communications Ltd.) との競争関係に入り、また機器製造販売分野では各メーカーと競合することになった。BT の圧倒的な支配力を前提に半ば政策的に市場への参入が決まった MCL に対し、通信機器メーカーの置かれた立場はかなり異なったものとなった。GEC をはじめ国内メーカーの多くはその需要のかかなりの部分を政府に、すなわち国防省 (MOD) と民営化される以前の BT に依存していた。この業界の国防産業としての体質は実はそれ自体後に見るように大きな問題となるが、ともかくもこれまでの最大の顧客が最大のライバルとして市場に登場することになり、各メーカーは大きな脅威に曝されることになった。一方、BT は英国産業の活性化と国際競争力強化の「旗艦」として夢を託され、その後の好調な業績の伸びから、民営化企業の最たる成功例とされ、80年代末期から深刻化してきた景気後退の中にあっても、比較的良好な財務成果を記録し、その優等生ぶりを如何なく発揮しているようにみえた。(表 1)

表 1 企業パフォーマンスの比較

	民 営 化			非民営化			製造業
	B. Gas	B. Steel	BT	B. Coal	B. Rail	PO	
資本収益率 (%)							
1979年	20.3	negative	4.8	7.9	negative	7.6	8.8
民営化時点	16.9	13.0	16.7				
1989年	5.8	16.8	21.8	8.6	5.2	4.7	9.2
生産性 (%p.a.)							
1980年～83年	- 0.2	7.5	1.9	0.6	-0.4	3.4	1.2
1984年～89年	4.4	8.2	3.2	5.6	4.2	3.0	4.4

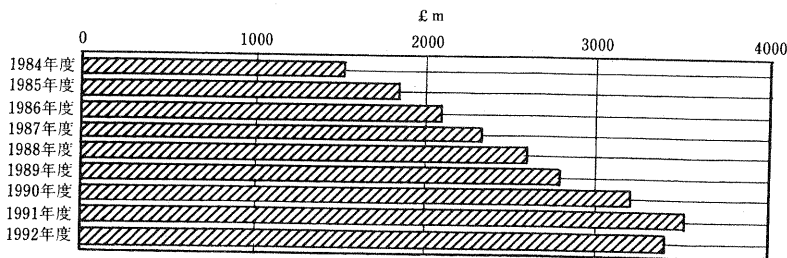
Source: London Business School cited in C. Johnson, table 34.

こうした中で貿易産業省 (DTI) が91年3月に「競争と選択…1990年代の電気通信政策 (Competition and Choice: Telecommunications Policy for the 1990s)」と題する白書を公表し、電気通信政策の見直し=BT と MCL による複占体制 (duopoly) の終焉を宣し、自由化の一層の進展と新たな競争的環境の整備を開始することになった。複占体制の見直しといっても実質的には政策の一貫性の意図的な放棄によって温存されたBTの独占的体質から派生する問題の手直し作業であることは明白であった。

英国経済は80年代半ば以後、実質 GDP 成長率で EC 各国の平均を毎年1ポイント前後上回る成長をみせていたが、89年以降急ブレーキがかかり、逆に EC 各国の平均を1ポイント以上も下回る成長に減速し、91年にはついにマイナス成長を記録することになった。そして「BT は1984年に民営化されて以来、当年度に最も厳しい事業環境に直面」し、「競争の激化、料金規制の強化、リセッション」により初の実質減益を余儀なくされたことを1992年度の年次報告書は伝えるものであった。少なくとも91年度までは英国経済の後退の中であって順調に業績を伸ばしてきた BT の失速は、新たな電気通信政策の展開の中で大きな波紋を各方面に投げかけることになった。(図1)

他方、90年代の初頭までに、英国内の電気通信機器メーカーは M&A による世界的な合従連衡の波にのみこまれほとんどが、外国企業の傘下におさまるこ

図1 BT 営業利益



とになり、また通信機器の輸出入のバランスも自由化の進展とともに後に見るように大きな逆調へと転じていった。

本稿は、英国の電気通信産業がこのような企業業績の側面からもまた制度的枠組みの側面からも大きな転機を90年代初頭に迎えるに至った経過を、Thatcher 政権の産業活性化政策の一つの帰結という観点から検討しようというものである。

BT

BT と MCL による国内の基本電気通信サービスの複占体制の見直しを前に、MCL は90年実績の推計で BT に対しそれぞれおよそ、売上高で4%、営業利益で2%、従業員数で3%、加入回線数（直接加入者と BT 網経由を含む）で1%強の規模を有するに過ぎなかったが（図2—a～d）、設備投資など事業基盤の確立のための支出のため87年まで続いた赤字経営の後、回線加入件数はほぼ毎年倍増し、売上高、営業利益とも非常に高い伸びを示すことになり（推計で回線数は88年度から13万、26万、50万そして91年度には74万件、営業収入では同期間に約£1億8000万から約£9億1500万に、営業利益は約£1800万から約£1億5500万にそれぞれ増加）、競争はいくつかの分野では着実に現実的なものとなった。91年白書により国際通信を例外にして、国内通信については一層の自由化=競争の促進が図られることになった背景には、政策見直しに至るまでの時期における BT の収益率の高さとそれに比べての生産性の低さがあったといわれる。生産性の改善を伴わない高収益は、割高な料金設定によるもので、電気通信の自由化が消費者の利益に結び付いていないという批判が *Financial Times* 等マスコミによって繰り返され DTI や OFTEL（電気通信庁）もこれを無視しえなくなったことと、BT を産業活性化の「旗艦」とする立場からも BT 自身の国際競争力増強のためには、さしあたり国内の競争を刺激することにより生産性の改善を迫る必要があったことが見直しの大きな狙いで

図 2—a 営業収入対比

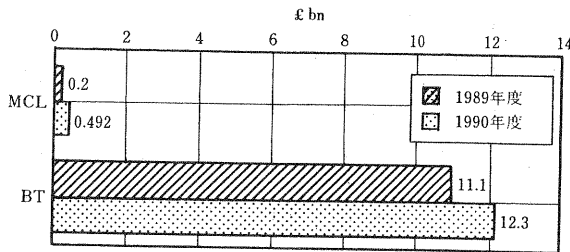


図 2—b 営業利益対比

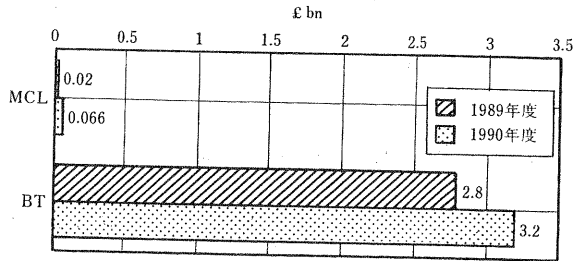


図 2—c 従業員数対比

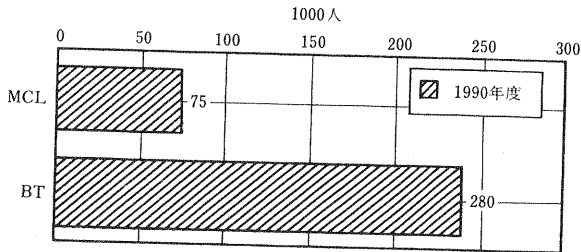
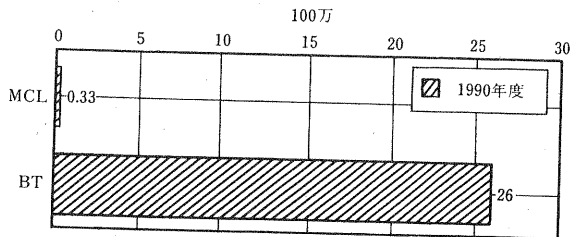


図 2—d 加入回線対比



Source: Financial Times, 1991. 3. 6 (MCL は推計)

あったとされている。*Financial Times* は91年の年頭に BT の投資水準の低さを指摘する記事を掲載 (1991. 1. 15付け紙面では、1987年度の主要国 PTO の売上高に占める投資水準を比較し、英国は21%で日、独、米、豪、伊、仏等10カ国中米国について低く、独の42%の半分と報じられた) し、その後も NTT や米国の7つの RHC 等と BT の収益性、生産性などの比較調査を行った Robert Fleming 社の報告 (表2) から、BT の利益水準の異常な高さを (1回線当り余剰現金を基準とすると£ 6億1600万、通信施設不動産に対する事業利益率からは£ 14億6400万他の PTO の平均レベルを上回り、国内の大企業との比較では投下資本利益率を基にすると£ 8億6500万上回っていたという…「世界のテレコムニュース」no. 234, 1991. 12. 1) 指摘し、大幅な料金値下げを実施してもなおかつ他の PTO と同水準の財務成果は残せるとし、OFTEL に対して厳しい料金規制を求めている。このような強い批判に曝された BT の収益性と生産性は実際に民営化以来のどのような推移をみせたのであろうか。

表2 BTと各国PTOの収益性、生産性比較

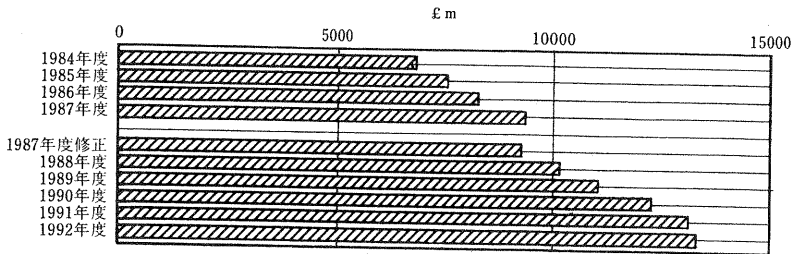
	BT (UK)	a. v. 7RHC (US)	SIP (Ita.)	Telefonica (Spa.)	NTT (Jap.)
通信施設・不動産に対する事業利益率	22.6%	13.1%	6.1%	8.2%	7.3%
事業マージン (利子及び税支払前)	26.5%	21.8%	13.9%	27.8%	11.4%
1回線当り利益(\$)	139	81	14	56	36
1回線当り余剰現金(\$)	33	5	146	315	6
長期政府債の年利息率	10.5%	8.8%	11.5%	12.8%	5.6%
従業員1人当り回線数	112	194	256	167	204

『世界のテレコムニュース』no. 234, 1991. 12. 1

営業収入

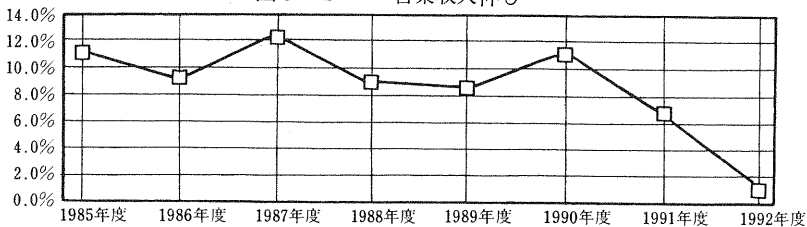
1984年の民営化以後、BT の営業収入は前年度比の伸びでみると85年度には11.3%、86年度にはやや伸びが落ちたものの9.6%、87年度には再び2桁の12.4%に加速し88、89年度には9.1%、8.7%と連続して成長率は下降するが、90年度には三たび2桁成長の11.2%を記録した。つまり80年代を通じてほぼ平均毎年10%前後の高い伸びを示し、80年代末からの英国経済の後退の中にあっても、90年度にはなお10%をこえる成長を記録するなど好調な業績をあげてきた。その後91年度には6.8%、92年度には1.4%と急速に成長にブレーキがかかることになったものの、電気通信政策の見直しを前にした90年度には、民営化6年目にして営業収入は公営企業としての最後の決算報告に示された数字のほぼ1.8倍に達することになった。(図3-a、b)

図3-a BT 営業収入



BT annual reports より作成
(1987年度以前と以後では連続せず)

図3-b BT 営業収入伸び



(図3-aに同じ)

表3 サービス別営業収入 (＄m)

	回線使用料／企業顧客	回線使用料／住宅顧客	回線使用料計	通話料	器具貸付	電話ボックス	その他ネットワークサービス	国内サービス計	国際通信及び海外事業	総計
1984年	307 (4.46%)	745 (10.83%)	1,054 (15.30%)	2,725 (39.63%)	1,116 (16.23%)	102 (1.48%)	656 (9.54%)	5,651 (82.18%)	1,225 (17.82%)	6,876 (100%)
1985年	342 (4.47%)	817 (10.68%)	1,159 (15.14%)	2,992 (39.10%)	1,246 (16.28%)	121 (1.58%)	707 (9.24%)	6,225 (81.34%)	1,428 (18.66%)	7,653 (100%)
成長率／シェア	11.40%	9.66%	10.17%	9.80%	11.65%	18.63%	7.77%	10.16%	16.57%	11.30%
成長率／シェア	0.51%	1.56%	1.05%	3.88%	1.89%	0.28%	0.74%	8.35%	2.95%	11.30%
成長寄与率	4.50%	9.27%	13.77%	34.36%	16.73%	2.45%	6.56%	73.87%	26.13%	100%
1986年	398 (4.75%)	941 (11.22%)	1,339 (15.97%)	3,277 (39.07%)	1,197 (14.27%)	150 (1.79%)	844 (10.06%)	6,807 (81.16%)	1,580 (18.84%)	8,387 (100%)
成長率	16.37%	15.18%	15.53%	9.53%	-3.93%	23.97%	19.38%	9.35%	10.64%	9.59%
成長率／シェア	0.73%	1.62%	2.35%	3.72%	-0.64%	0.38%	1.79%	7.60%	1.99%	9.59%
成長寄与率	7.63%	16.89%	24.52%	38.83%	-6.68%	3.95%	18.66%	79.29%	20.71%	100%

	回線使用料／企業顧客	回線使用料／住宅顧客	回線使用料計	通話料	器具貸付	電話ボックス	その他ネットワークサービス	国内サービス計	国際通信及び海外事業	総計
1986年修正	398 (4.75%)	941 (11.22%)	1,339 (15.97%)	3,277 (39.07%)	1,197 (14.27%)	150 (1.79%)	844 (10.06%)	6,807 (81.16%)	1,557 (18.56%)	8,387 (100%)
1987年	456 (4.84%)	1,030 (10.93%)	1,486 (15.77%)	3,536 (37.52%)	1,164 (12.35%)	145 (1.54%)	1,062 (11.27%)	7,383 (78.45%)	1,713 (18.18%)	9,424 (100%)
成長率	14.57%	9.46%	10.98%	7.90%	-2.76%	-3.33%	25.83%	8.61%	10.09%	28.54%
成長率／シェア	0.69%	1.06%	1.75%	3.09%	-0.39%	-0.06%	2.60%	6.99%	1.86%	5.38%
成長寄与率	5.59%	8.58%	14.18%	24.98%	-3.18%	-0.48%	21.02%	56.51%	15.04%	100%

	回線使用料計	通話料	器具貸付	その他ネットワークサービス	国内サービス計	国際電話料金	その他の収入	国際通信及び海外事業	海外事業	国際通信及び海外事業	関連事業	国際製品及び海外事業	グループ内取引	総計
1987年修正	1,303 (13.95%)	3,674 (39.34%)	1,164 (12.46%)	1,092 (11.69%)	7,233 (77.45%)	1,246 (13.34%)	488 (4.80%)	1,694 (18.14%)	55 (0.59%)	1,749 (18.73%)	429 (4.59%)	439 (4.70%)	-511 (-5.47%)	9,339 (100%)
1988年	1,406 (13.80%)	3,960 (38.88%)	1,189 (11.67%)	1,282 (12.59%)	7,837 (76.95%)	1,400 (13.80%)	451 (4.43%)	1,851 (18.17%)	60 (0.59%)	1,911 (18.76%)	594 (5.83%)	458 (4.50%)	-615 (-6.04%)	10,185 (100%)
成長率	7.90%	7.78%	2.15%	17.40%	8.35%	12.36%	0.67%	9.27%	9.09%	9.26%	38.46%	4.33%	20.35%	9.06%
成長率／シェア	1.10%	3.06%	0.27%	2.03%	6.47%	1.65%	0.03%	1.68%	0.05%	1.73%	1.77%	0.20%	-1.11%	9.06%
成長寄与率	12.17%	33.81%	2.96%	22.46%	71.39%	18.20%	0.35%	18.56%	0.59%	19.15%	19.50%	2.25%	-12.29%	100%

表 3 (続き)

	回線使用料計	通話料	器具貸付	その他ネットワーキングサービス	国内サービス計	国際電話料金	その他の収入(海外事業含む)	国際通信及び海外事業	関連事業	グループ内取引	総計
1988年	1,406 (13.80%)	3,960 (38.88%)	1,189 (11.67%)	1,282 (12.59%)	7,837 (76.95%)	1,400 (13.80%)	511 (5.02%)	1,911 (18.76%)	1,052 (10.33%)	-615 (-6.04%)	10,185 (100%)
1989年	1,479 (13.36%)	4,397 (39.72%)	1,177 (10.63%)	1,429 (12.91%)	8,482 (76.61%)	1,548 (13.98%)	501 (4.53%)	2,049 (18.51%)	1,245 (11.25%)	-705 (-6.37%)	11,071 (100%)
成長率 成長率/シェア 成長率/率	5.19% 0.72% 8.24%	11.04% 4.29% 49.32%	-1.01% -0.12% -1.35%	11.40% 1.44% 16.59%	8.23% 6.33% 72.80%	10.57% 1.45% 16.70%	-1.96% -0.10% -1.13%	7.22% 1.35% 15.58%	18.35% 1.89% 21.78%	14.63% -0.88% -10.16%	8.70% 8.70% 100%
1989年修正	1,479 (13.36%)	4,397 (39.72%)	1,177 (10.63%)	1,429 (12.91%)	8,482 (76.61%)	1,548 (13.98%)	501 (4.53%)	2,049 (18.51%)	1,107 (10.00%)	-567 (-5.12%)	11,071 (100%)
1990年	1,637 (13.29%)	4,864 (39.50%)	1,171 (9.51%)	1,537 (12.48%)	9,209 (74.78%)	1,790 (14.54%)	591 (4.80%)	2,381 (19.33%)	1,381 (11.21%)	-656 (-5.33%)	12,315 (100%)
成長率 成長率/シェア 成長率/率	10.68% 1.43% 12.70%	10.62% 4.29% 38.18%	-0.51% -0.12% -1.05%	7.56% 0.98% 8.68%	8.57% 6.57% 58.44%	15.63% 2.19% 19.45%	17.96% 0.81% 7.23%	16.20% 3.00% 26.69%	24.75% 2.47% 22.03%	15.70% -0.88% -7.86%	11.24% 11.24% 100%

	回線使用料計	国内通話料	器具貸付	国際電話料金	その他	総計
1990年修正	1,637 (13.29%)	4,864 (39.50%)	1,389 (11.28%)	1,790 (14.54%)	2,635 (21.40%)	12,315 (100%)
1991年	1,894 (14.40%)	5,151 (39.16%)	1,349 (10.26%)	1,812 (13.87%)	2,948 (22.41%)	13,154 (100%)
成長率 成長率/シェア 成長率/率	15.70% 2.09% 30.63%	5.90% 2.33% 34.21%	-2.88% -0.32% -4.77%	1.23% 0.18% 2.62%	11.88% 2.54% 37.31%	6.81% 6.81% 100%
1992年	2,117 (15.87%)	5,171 (38.77%)	1,251 (9.38%)	1,793 (13.44%)	3,005 (22.53%)	13,337 (100%)
成長率 成長率/シェア 成長率/率	11.77% 1.70% 21.86%	0.39% 0.15% 10.93%	-7.26% -0.75% 53.55%	-1.05% -0.14% 10.38%	1.93% 0.43% 31.15%	1.39% 1.39% 100%

BT annual report より作成

BT の営業報告書は民営化以来、種々の理由から細目について度重なる表示項目の変更が行われたため系統的に数値を追えないという制約があるが、表 3 によりながら90年度までについてもう少し詳しく上述の内容をみてみることにする。BT の営業収入をサービス内容別にみると、回線使用料、通話料、器具貸付、公衆電話、専用回線を含むその他のネットワークサービス等から構成される英国国内通信事業収入が総収入の大半を占めることは言うまでもないが、その比率は年々減少してきている。民営化当初は85年度、86年度と微減しながら80%台を維持したものの87年度にはおよそ3ポイント弱下げ78.5%になり、88年度77.0%、89年度76.6%そして90年度には遂に4分の3の水準をきり74.8%にまで下がった（グループ内取引を考慮すると実質的な比率は更に下がる）。国内通信事業の営業収入比率が87年度に大きく低下したのは国際通信や航空、船舶通信、海外事業からなる国際通信事業が30%余り売り上げを伸ばし、比率が前年の18.8%から21.5%へと増加したためであるが、88年度以後は組織再編による事業部毎の管轄業務の振り分けなどの影響もあり国際通信事業のシェアは若干低下を示すことになる。関連事業本部や国際製品事業本部扱いのイエローページや移動体通信、海外への機器販売等の事業（後に通信システム事業本部の統括）が両者併せて平均成長率で88年度21%、89年度18%、90年度25%弱と大きな伸びを示し、全体のはほぼ9～10%の売り上げを計上することで、国内通信事業、国際通信事業の両部門ともシェアは押し下げられることになったのである。サービス事業別の成長率を比較してみると、国内通信事業は85年度の10.2%の成長を頂点に86年度には9%台に、それ以後は8%台の成長となっており、国際通信事業及び海外事業は、大きなばらつきはあるが国内通信事業よりは高い成長を遂げたといえる。国内通信サービスの中では、回線使用料と通話料収入とがそれぞれ5%台から15%台、7%台から11%台とともにかなりの変動幅をもちながら推移した。BT は84年電気通信法の24条の規定による国内サービスの基本料金ならびに各種通話料のバスケットに対する RPI-3

(物価上昇率マイナス3%)の料金規制の中で84年を皮切りに86年まで3年間連続して11月に料金改訂を行い、87、88年には変更はなかったが、89年にはOFTELとの間で新たな料金規制RPI-4.5に合意したのを受け、89、90年と連続して料金の引き上げを実施している。84年から86年にかけての料金改訂は、基本料金と市内通話(local call)と近距離市外通話(national-a)の大幅な値上げと長距離市外通話(national-b 1, national-b)の大幅値下げにより加重平均で通算5.4%ほどの値上げになった。この間国内通話量の伸びは年7~8%の間にある。一方通話料の伸びは7.9~9.8%と、より高い伸びを示しており、基本料金の伸びも回線接続件数の伸びがこの間3.0~3.6%であるのに対し10~15%台のやはり高い伸びを示していることから、民営化当初3年間国内通信の基本サービスの高い成長は料金の引き上げ効果によるところがかなり大きいとみることができる。87、88年に料金改訂が行われなかったので基本サービス収入の伸びはほぼ利用量の増加に対応している。(88年度以後についてはグループ内取引の表記により器具貸付の項目を除いて項目別の数値についての連続性がない。特に87年度の基本料金の数値については大幅な修正が行われているので89年度の伸びを参考。)再び料金改訂が行われバスケット平均3.5%、5.3%の連続値上げになった後には異なった結果がみられた。90年度には料金値上げの効果がかなりみられたものの、91年度には回線接続件数と通話量の伸びの急激な落ち込みを受け通話料の伸びは半減したが、基本料金については値上げ効果が大きくみられた。その他のサービスでは、専用回線や付加価値通信サービスを含む各種ネットワークサービスの項目が「ビッグバン」によるシティー筋の業務拡張にともない86年度には50%を超える需要増大がもたらされ、以後89年度にかけて特に高い成長を記録したことも目につく。

ところで、これらのサービス種別の成長率をそれぞれ前年度の営業収入に占めるシェアをウエイトにみると例えば85年度の11.3%の成長は国内通信の8.35%の伸びと国際通信事業の2.95%の伸びに分解してみることができ、成

長に対する寄与率はそれぞれ74%と26%であることがわかる。86年度の9.59%の成長に対しての国内サービスの寄与率は79.29%、以下87年度には12.36%に対しその56.51%、88年度は9.06%に対し71.39%、89年度8.70%に対し72.80%、90年度11.24%に対し58.44%となる。既に述べたように細目についての集計の変更があるために大きな制約があるが、こうした観点からすると、BTの営業収入の成長率が高いときには国内通信サービス事業の寄与率が低下し、逆に成長率の低いときには寄与率が上昇することがおおむね理解できる。国際通信事業についてみると、営業収入が2桁の伸びを示した85、87、90年度には成長に対する寄与率はそれぞれ26、43、27%と高い割合を占め逆に民営化後の80年代で最も低い成長を示した89年度にはそれが15%台へと下がっている。また移動体通信の急速な普及に支えられ、国際製品事業収入を含む関連事業収入は88年以後は21～2%台の寄与率を示すことになった。

総じて、BT民営化以来電気通信政策の見直し作業が始まるまでの6年間の前半の成長は、英国経済の3%台後半から4%台の成長を背景にのびてきた電気通信サービスに対する需要の増大と、選別的料金政策による利用料金の引き上げによってもたらされたものであり、後半の成長は通信事業の国際的展開や、移動体通信や付加価値通信サービスの増大とそして英国経済が減速を始めた後2年間については特に据え置かれたあとの料金引き上げに支えられたものといえそうである。BTの料金改訂は、民営化による市場志向的な料金決定＝コストに基づくサービス提供の原則から、赤字の市内通信サービス部門と黒字の市外長距離部門間の料金体系のリバランスのためとされているが、結局はMCLとの競争が現実化している部門での料金引き下げ圧力と非競合的な分野での独占的な支配力を前提とした引き上げとの巧みな組み合わせによって、リバランス効果よりも大きな、全般的な営業収入の高成長という成果を80年代には享受していたのである。

収益性と生産性

BT の営業利益は民営化初年度に£18億6500万を計上し、前年度比で21%という高い伸びを示した。これは既にみた11%を越す高い営業収入の伸びに対し、営業費用の伸びが8%台にとどまったことによるもので、翌86年度には営業収入の伸びが1桁の9%台に低下したことで営業費用が人件費の増加を受け若干伸び率が高くなったことにより7ポイント近く低下したものの依然14%強という伸びを示した。87年度には収入の伸びは大幅に改善した一方で、営業費用が13%近くも上昇したために営業利益の伸びは11%弱に抑えられたが、この費用増加は前年度とほぼ同じ増加率を示した人件費の増大と顧客への回線、機器等の提供にともなう営業費用の急増によるものであった。88、89年度は人件費の伸びが急増したが、その他の営業費用の伸び率のかなり大きな収縮により営業費用全体の伸びは1桁に抑えられたが、上でみたように営業収入の特に伸び悩みがみられた89年度には民営化以来初の1桁成長を記録することになった。しかしその後90年度には料金改訂の効果により営業費用の10%台の伸びにもかかわらず営業利益は14%を越す高い伸びになった。翌91年度は営業収入の伸びが半減するが、営業費用の伸びもほぼ半減し、かろうじて10%台の伸びを維持したものの、92年度には営業収入の伸びの急落に歯止めがかからず、営業費用のかなりの抑制にもかかわらずついに民営化後初の減益となった。(図1、表3、表4—a、b参照)

税引前の経常利益については民営化当初、支払利息負担の低下などにより営業利益以上の増加率を示していたが、90年度には組織再編と合理化のための特別損失の計上により5.5%の減益となった。実質減益はやはり92年度に記録された。税引後の経常利益についても同様の傾向がみられた。このように各々の利益増加率にはかなりの変動がみられたのに対し、収益性を示す指標には大きな変動はみられなかった。

表4—a B T営業費用（£ m） 前年度比伸び

	給料賃金	社会保険料	年金拠出金	人件費計	減価償却費	固定資産への 振 替	海外電気通信 会社への支払	その他の 営業費用	その他の 営業収入	営業費用計
1982年度	1,952	187	255	2,394	647	-308	383	1,155		4,271
1983年度	2,117	8,45%	279	2,571	465	-328	503	1,323		4,834
1984年度	2,239	5,76%	300	2,715	907	-316	529	1,507		5,342
1985年度	2,361	5,45%	273	2,807	933	-307	618	1,727		5,778
1986年度	2,511	6,35%	290	3,47%	1,068	-331	626	1,926		6,269
1987年度	2,674	6,49%	297	3,164	1,311	-347	674	2,273	-120	7,075
87年修正	2,674	193	297	3,164	1,311	-347	655	2,327	-120	6,990
1988年度	2,994	11,97%	288	3,492	1,525	-410	655	2,498	53,33%	7,576
1989年度	3,357	12,12%	311	3,914	1,610	-497	684	2,733	-2,17%	8,264
1990年度	3,719	10,78%	273	4,175	1,791	-526	893	3,073	5,56%	9,105
1991年度	3,912	5,19%	292	4,354	1,935	-558	894	3,162	-164	9,623
1992年度	3,963	1,30%	296	4,420	2,056	-565	952	3,198	-139	9,922

表4—b 営業費用項目別シェア

	給料賃金	社会保険料	年金拠出金	人件費計	減価償却費	固定資産への 振 替	海外電気通信 会社への支払	その他の 営業費用	その他の 営業収入	営業費用計
1982年度	1,952	187	255	2,394	647	-308	383	1,155		4,271
1983年度	2,117	43,79%	279	2,571	465	-328	503	1,323		4,834
1984年度	2,239	41,91%	300	2,715	907	-316	529	1,507		5,342
1985年度	2,361	40,86%	273	2,807	933	-307	618	1,727		5,778
1986年度	2,511	40,05%	290	3,47%	1,068	-331	626	1,926		6,269
1987年度	2,674	37,80%	297	3,164	1,311	-347	674	2,273	-120	7,075
87年修正	2,674	38,25%	297	3,164	1,311	-347	655	2,327	-120	6,990
1988年度	2,994	39,52%	288	3,492	1,525	-410	655	2,498	-184	7,576
1989年度	3,357	40,62%	311	3,914	1,610	-497	684	2,733	-180	8,264
1990年度	3,719	40,85%	273	4,175	1,791	-526	893	3,073	-190	9,105
1991年度	3,912	40,65%	292	4,354	1,935	-558	894	3,162	-164	9,623
1992年度	3,963	39,94%	296	4,420	2,056	-565	952	3,198	-139	9,922

BT annual report より作成

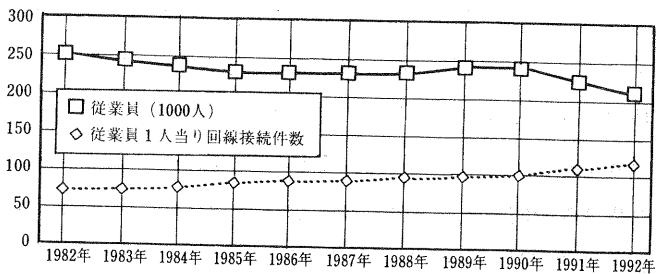
表5から営業利益率は民営化以来、ほぼ25%の高水準で推移し、85年度から90年度にかけて約2ポイント上昇した。使用資本収益率も同じような傾向を示し、20%を挟んで同期間にやはり2ポイントの上昇をみせ *Financial Times* の指摘にあるように高い収益性を持続していたことがわかる。一方生産性に関する指標はどうであろうか。PTOの生産性指標としては従業員1人当り回線数

表5 BT収益性指標

	営業利益率 (%)	資本収益率 (%)	1株当り利益 増加率 (%)	1株当り配当 増加率 (%)
1984年度	22.3	17.5		
1985年度	24.3	19.1		
1986年度	25.3	19.5	22.9	15.4
1987年度	24.9	20.0	14.1	12.7
1987年度修正	25.2	20.0		
1988年度	25.6	20.7	12.6	12.4
1989年度	25.4	20.8	10.1	10.5
1990年度	26.1	21.2	12.4	12.4
1990年度修正	26.1	21.4		
1991年度	26.8	20.6	16.4	12.7
1992年度	25.6	19.3	- 2.2	8.3

BT annual report より作成 特別損失控除前

図4 BT従業員数と生産性指数



BT annual report より作成

が代表的なものとしてよく利用されるが、OECD の国際比較では1987年の時点で、従業員10万人以上の PTO を擁する主要国で1人当たり回線数が100をきっていたのは英国 BT だけであり、OECD 平均の119.95をも大きく下回っていた。BT の指標は民営化当初の87.38から徐々に上向くものの、87年時点の OECD 平均を上回るのは92年度になってからであった(図4参照)。これは保守点検などのサービスの著しい低下を招いたとして問題になったほどの人員合理化が BT グループ全体としては新規の事業拡張などのため80年代を通じてそれほど進展しなかったことと(90年度にはむしろ民営化直前の水準にまで逆戻りした)、企業顧客用回線の伸び率は比較的高かったものの、大きな比重を占める住宅顧客の伸びの低さを反映し、この間総件数の伸びが5%を超えることはなかったことによると考えられる。また従業員1人当たりの生産性は営業収入ベースでみた場合85年度、87年度そして90、91年度と特に高い伸びを示しその他の年度も5%以上の高い結果を残し生産性の向上を窺わせる。しかし、人件費の伸びを考慮に入れて労働生産性の伸びをみると、85～87年度と90、91年度にはプラス、88、89年度にはマイナスを示しており、これは料金の引き上げと人員整理の動きにほぼ対応していることがわかる。プラスの年度は料金の値上げと人員削減が、マイナスの年度は料金の据え置きと人員の増加がそれぞれみられた。営業収入ベースでの労働生産性の伸びはこの点を含めて考えると生産の効率そのものの上昇とは必ずしも言えないのではという疑問が残る。同じく営業収入ベースでの1回線当りの生産性の伸びをみてみると、ほぼ年率で3～4%台の伸びをみせて着実に増加した回線数をウェイトにしているために営業収入の成長率よりはその伸びは低くなるもののかかなりの上昇がみられる。しかしこれも1回線当りの営業費用の伸びとの対比からみてみると、民営化の初年度を除いてほとんど顕著な生産性の向上があったとは言えそうにない。回線当り営業費用の伸びは回線当りの営業収入の伸びとほぼ拮抗していたのであり、回線接続件数の伸び以上に基本料金収入の伸びを押し上げた度重なる料金の値上げを考慮すれ

表6 B T生産性指数

	営業収入 (£m)	総回線数 (1000)	1人当り 営業収入 (£)	伸びA	設備投資 計 (£m)	1人当り 設備投資 (£)	伸びB	A-B	従業員数 (1000)	1人当り 営業収入 (£)	伸びa	人件費計 (£m)	1人当り 人件費 (£)	伸びb	a-b
1984年度	6,876	19,836	346.6		1,513	76.3			241.1	28,519		2,715	11,261		
1985年度	7,653	20,552	372.4	7.4%	1,822	88.7	16.2%	-8.81%	235.2	32,538	14.1%	2,807	11,935	6.0%	8.11%
1986年度	8,387	21,287	394.0	5.8%	1,963	92.2	4.0%	1.79%	236	35,538	9.2%	2,980	12,627	5.8%	3.42%
1987年度	9,424	21,933	429.7	9.1%	2,088	95.2	3.2%	5.82%	234.4	40,205	13.1%	3,164	13,498	6.9%	6.23%
1987年度修正	9,339	21,908	426.3		2,088	95.3			234.4	39,842		3,164	13,498		
1988年度	10,185	22,857	445.6	4.5%	2,361	103.3	8.4%	-3.85%	237.2	42,938	7.8%	3,492	14,722	9.1%	-1.29%
1989年度	11,071	23,946	462.3	3.8%	2,947	123.1	19.1%	-15.39%	244.4	45,239	5.5%	3,914	16,015	8.8%	-3.29%
1990年度	12,315	25,013	492.3	6.5%	3,115	124.5	1.2%	5.30%	245.7	50,122	10.6%	4,175	16,982	6.1%	4.54%
1991年度	13,154	25,368	518.5	5.3%	2,758	108.7	-12.7%	18.02%	226.9	57,973	15.7%	4,354	19,189	12.9%	2.73%
1992年度	13,337	25,595	521.1	0.5%	2,446	95.6	-12.1%	12.59%	210.5	63,359	9.3%	4,420	20,998	9.4%	-0.13%

BT annual report より作成

表7 B T設備投資 (£m)

	伝送機器	電 話 交換器	その他のネ ットワーク 設備及工場 製造工場	コンピ ュータ 及び事務 機器	自動車 その他	機械設備 計	土地及 建物	設置前機 材の増減	設備投資 計	設備投資 伸び
1984年度	550	586	67	178		1,203	162	-30	1,513	
1985年度	592	643	178	263		1,413	170	-24	1,822	20.4%
1986年度	567	698	203	301		1,468	214	-20	1,963	7.7%
1987年度	641	727	228	319		1,596	225	-52	2,088	6.4%
1987年度修正	641	727	228	319		1,915	225		2,140	
1988年度	820	712	272	241	93	2,138	241	-18	2,361	10.3%
1989年度	1,061	852	284	369	140	2,706	167	74	2,947	24.8%
1990年度	1,378	952	301	205	197	3,033	185	-103	3,115	5.7%
1991年度	1,310	799	284	168	152	2,713	113	-68	2,758	-11.5%
1992年度	1,173	722	281	170	131	2,477	54	-85	2,446	-11.3%

BT annual report より作成

ば、1回線当りの生産性はむしろ後退したとみることさえ可能であろう。(表6参照)

そこで次にこの生産性の改善に関連してBTの投資動向をみてみよう。*Financial Times*の指摘にもあったBTの投資水準の低さは、OECDの報告によっても傍証できる。1987年度でPTOの年間設備投資額がUS\$20億を超える国は英、米、日、仏、独など7カ国あったが、設備投資総額と営業収入に対する投資比率ではどちらも7カ国中6番目、幹線回線当り投資額では最下位であった。しかも後2者についてはOECDの平均をもかなり下回っていた(表8)。BTは民営化当初、電話交換設備の大半を旧式のシステムによっていた。回線網の近代化は顧客サービスの向上を目指すものとされたが、より根本的には私企業として競争的環境に対応していくためのインフラ整備として早期に解決しなければならない問題であった。85年度こそ前年比で20%を超す投資が行われたものの、その後2年間は営業収入の伸び率を下回り、88年度には若干上回ったが、営業収入に対する投資比率はほぼ横ばいのままであった。再び高い伸びを示したのは89年度で、これにより投資比率はようやく25%を超えた(表6、7参照)。デジタル交換施設の設置や光ファイバー通信網の整備等を中心にしたこれらの投資は、もともと収益性の比較的高い、そして競争圧力のか

表8 主要国のテレコム投資(1987)

	テレコム投資 総額(US\$m)	幹線回線当り 投資(US\$)	／営業利益 (%)	／粗固定資本 形成(%)
Canada	2,275.67	172.32	25.60	2.62
France	4,803.19	193.65	27.57	2.79
Germany	8,617.20	316.56	41.82	3.97
Italy	4,579.27	239.69	38.71	3.04
Japan	9,797.44	204.05	25.17	1.43
UK	3,075.16	138.91	19.97	2.56
US	21,262.50	179.58	18.59	2.76
OECD	65,125.50	197.18*	24.97*	3.24*

Source: OECD, ICCP 22, Figure 6.9. より抜粋。(＊加重平均)

かってきている長距離通信や企業向けのサービスに重点がおかれたようである。その意味では BT の市場志向的な経営姿勢への転換は、高収益競争部門への選択的投資を必然化し、独占的支配力が及ぶ範囲では旧来の施設を温存することで投資負担を軽減し、むしろ意図的に投資比率の伸びを抑えることで高い収益性を実現してきたともいえる。そしてそれが生産性の一層の改善を阻む要因になっている可能性は否定できない。

国内通信機器メーカー

BT は民営化に際し、GEC 等の国内機器メーカーの強い反対をよそに別会社

表9 電子機器に対する国防支出 (UK) £m

	1979/80	1980/81	1981/82	1982/83	1983/84	1984/85
Data processing equipment	130	158	90	77	97	104
Electrical engineering			131	127	119	136
Electronics	709	1,014	1,219	1,311	1,550	1,638
Instrument engineering	102	138	173	146	125	115
total	941	1,310	1,613	1,661	1,891	1,993

Source: SDE Cmnd 8763-11, HMSO, 1986 cited in P. Blackburn & R. Sharpe, Table 2.1.

表10 軍用品への売上依存度

	軍需売上 (£m)	軍需売上/ 総売上 (%)	MOD売上 (%)	軍需売上伸び (%)
GEC	1,565	30	55	20
Plessey	495	35	70	8
Racal	414	37	40	15
Ferranti	340	60	60	20
Thron-EMI	190	6	65	10
STC	140	7	78	12

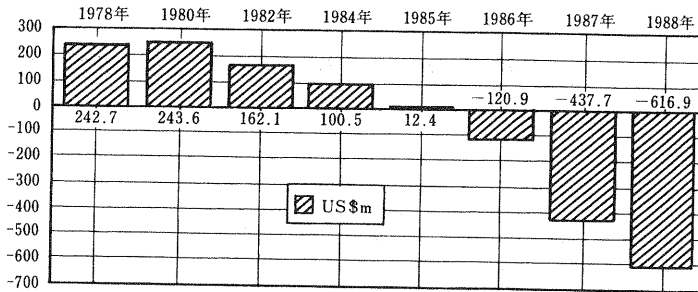
Source: W. Mackenzie & Co. Ltd. 1986 cited in P. Blackburn & R. Sharpe, Table 2.3.

という形であれ自ら、機器製造部門を持つ権利の確保と5つの事業部門のうちの1つ、BT Enterprises 内に設けられた宅内機器部 (The Consumer Products Section) と企業システム部 (Merlin) で、一般家庭と企業顧客向けの電話器ならびに関連機器の販売と、企業向け PABX (構内電話交換設備) の販売をこれまで築き上げてきた独占的支配力の上に展開する権利を事実上承認された。BT 民営化はハードからソフトまでを手がける総合電気通信事業体として出発することを保証されたのである。つまり BT の通信機器市場での存在は国内メーカーの顧客 (コストにより行動する) と彼等と競合するサプライヤーという二重のものとなり、両面で国内通信機器メーカーを覚醒させ当該企業の経営効率の改善と、国際競争力の強化が市場原理によって達成され、通信サービス産業の活性化が期待されたのであった。

英国の有力電気通信機器メーカーは、その需要の多くを政府調達、とりわけ国防省 (MOD) と郵電庁 (PO) に依存し、そのためにまた一般市場では、外国企業のまえに競争力を持たなかったといわれていた。MOD の電子機器調達のための国内向け支出は1979/80年から1984/85年までをとってみると、£ 9 億4100万から倍以上の£ 19億9300万に達し、各年度の国防支出の20%余りが電子機器産業にむけられ、国内メーカーにとっては単一顧客として MOD は最大のものであった (表9, 10)。英国の電子機器メーカーが MOD を最大の顧客とすることは、軍用機器の納品契約が伝統的に 'cost plus' 方式によって行われてきたためにメーカーに高収益の安定性をもたらすことになったが、それは同時にメーカーサイドでのコスト管理意識を鈍らせただけでなく、競争力を備えた一般顧客向けの製品開発意欲を削ぐことにもなった。実際当該企業の R&D は費用の50%以上を政府に依存し、その大半は MOD 経由であり軍用電子機器の研究開発に充てられていたのである。貴重な資金と人的資源を MOD 関連事業に縛りつけている間に、英国メーカーは企業あるいは住宅向けの通信機器市場での製品開発能力と競争力を急速に失い、通信機器の貿易バランスは市場規模が

英国電気通信政策のもたらしたもの

図5 英国のテレコム機器の貿易バランス



Source: OECD, ICCP24, table 9.

拡大する中で悪化していくことになった。(図5)

また一方 PO との関連でもメーカーはぬるま湯的環境の中で競争力を失っていた。民営化以前、PO は国内機器メーカーに対し産業保護育成的な態度をとることが責務と考え、比較的長期にわたり安定的な機器調達の需要を提供してきた。軍用電子機器市場における MOD と同じ役割を電気通信機器市場においては PO が果たしてきたのであった。こうした関係は 'telecom club' と称されるようなやはり競争から一種隔離された、コスト管理にルーズな体質を生みだ

表11 デジタル交換機のR & Dコスト

	システム	コスト推計 (US \$ m)
ITT	System 12	1,000
Ericsson	AXE	500
CIT-Alcatel	E10 & E12	1,000
Northern Telecom	DMS	700
GEC/Plessey/BT	System X	1,400
Western Electric	ESS-5	750
Siemens	EWS-d	700

Source: Roobeck, TELECOMMUNICATIONS, 1988 cited in O. Weinstein, table 7-1-d.

したといわれている。

例えば表11に示されているように PO が通信網の近代化の要として導入を進めていったデジタル交換機 'System-X' の GEC, Plessey との共同開発コストが国外での同様の開発コストに比べて以上に大きかったことなどはその好例であろう (O. Weinstein, p. 154)。

表12 電子機器分野での特許シェア, 1969-86年 (%)

	US		Europe		Japan		UK	
	69年	86年	69年	86年	69年	86年	69年	86年
情報通信	72	58	15	20	7	20	7	4
半導体	71	50	16	16	10	32	3	2
映像 & 音響	70	41	19	20	10	39	4	1
情報処理	76	48	10	11	9	40	3	1

Source: Morgan et al, Seeking advantage from telecommunications, 1989
cited in P. Cooke et al, table 4.8.

MOD と PO への強い依存体質が技術や製品の開発能力を蝕んでいることは、電子機器分野における特許権の獲得の動向によっても間接的に確認できる。表12からわかるようにイノベーションが最も急速に進んでいるこの分野で英国の特許権の獲得シェアは情報通信、半導体、映像 & 音響、情報処理の4つの部門の全てで確実に低下したのであった。(P. Cooke & P. Wells, pp. 68-69)。

いずれにしてもこのような環境の中で国内機器メーカーは国際競争力を徐々に低下させていったのである。世界市場での売上高ランキングでは、1981年度には7番目に GEC が12番目に Plessey が位置していたが、84年度には上位10番目までに入る企業はなく、11位に GEC が、14位に Plessey がそれぞれ順位を落として名を連ねていたに過ぎない。

民営化と自由化、規制緩和の波の中で、早急な対応が必要とされた。BT 自身、資材および機器調達において収益性向上のためにコスト管理を徹底する必

要に迫られるようになるにつれ 'telecom club' 的な関係は解消せざるをえなかった。割高な 'System-X' の導入コストの削減、納期の遅延の解消のためにスエーデン Ericsson 社製の 'System-Y' を導入するなど海外のサプライヤーとの競合が積極的にはかられるようになり、これまではたぶんに政策的に割り当てられていた国内メーカーに対する資材発注においても、「納入資材の合理的な価格設定と品質保証」が強く求められるようになった。また MOD の国内メーカーに対する対応も徐々に変化をみせはじめていた。Thatcher 政権下で産業関連の政府支出が削減されていく中で、国防関連支出は例外的な動きをみせてはいたが、ここでもやはり合理的な調達コストが追求されるようになり、コストに上乗せされるメーカーの取り分の圧縮の動きとともに、競争入札制の導入が始まった (P. Blackburn & R. Sharpe, p. 57)。

また自由化以来急速な成長を示してきた移動体通信の分野では、交換機市場には Ericsson や Motorola が進出し、電話器市場では日米の企業のほかカナダや北欧の企業の製品が氾濫し国内メーカーの立ち遅れが際立っていた。

こうした厳しい環境の変化すなわち電気通信政策がもたらした競争的環境の到来に対して、国内メーカーのとった対応は M&A をてこにした近代化、業界再編戦略であったとされるが、それは結果的には、国外の有力企業による EC 統合を目前に控えたグローバル戦略の拠点形成の網の目の中に国内メーカーが組み込まれるという事態を招いた。業界再編の大きなひきがねとなったのは、他ならない 'System-X' 問題であった。1977年に着手された 'System-X' 開発導入は当初、国内の有力機器メーカー 3 社すなわち GEC, Plessey そして STC (Standard Telephones and Cables plc.) の 3 社体制で行われ、シェアはそれぞれ 2:2:1 の比率であったが、生産の遅延と導入コストの肥大化とは民営化を前に経営の効率化を求め始めた BT には許容し難いものであった。サプライヤーの 1 本化、外国企業への 30% 発注等の提案が BT 側からなされ、STC はこのプロジェクトから脱落し、企画開発能力等から Plessey が筆頭契約者に指名

され、GEC はサブ契約者としてシェアを分けあうことになった。その後も BT のコスト管理は容赦なく強められ、最低納品価格提示者への発注という BT の姿勢は上でみたように Ericsson の 'System-Y' を急浮上させることになったのである。危機感を抱いた GEC は1986年に Plessey に対し通信機器部門の競争力強化のために M&A をしかけるが、これは成功しなかった。しかし両社は国際競争での生き残りをかけそれぞれの電気通信機器部門を統合し、2社の共通の子会社として GPT (GEC-Plessey Telecommunications) を設立することで1988年合意に達した。GPT は売上高で欧州第3位、世界でも7番目の地位にランクされた。GEC はその後 Plessey の軍用機器部門に関心を強め、一方英国の通信市場への浸透の強固な足場を求めている当時の西独最大、世界でも3位の売上高をもつ Siemens AG とも提携を強めていった。そして両社はそれぞれ異なった思惑の中で共同して Plessey に対して TOB をかけ、1989年9月 Plessey の抵抗にもかかわらずこの買収劇が完了した。その結果 GPT も GEC-Siemens 連合の傘下に組み入れられることになった。しかしこの TOB で Siemens が Plessey の通信機器部門を取得したことからも明らかなように、それは実質的には西独企業による英国電気通信企業の買収であった。国外の通信機器メーカーによる英国企業に対する提携や合併事業、M&A といったアプローチは開かれた市場の宿命であった。90年度の売上高で世界で4位の地位を占めるスウェーデンの Ericsson は英国の Thorn-EMI との電気通信の合併事業体である Thorn-Ericsson を通じて 'System-Y' の売り込みに大きな業績を上げた。カナダ最大の通信機器メーカーで同じく6位にランクされていた Northern Telecom Ltd. はかねてから27%の株式を所有していた STC の完全買収を1990年末に完了し、世界市場に占めるシェアを大幅に伸ばした。そしてこの STC の情報システム部門を担当していた ICL (International Computers Ltd.) は日本の富士通によって90年の7月に買収された(株式の80%を取得)。

そして1991年3月21日付けの *Financial Times* は、BT が富士通に対し、子

会社である Fulcrum Communications の74.9%の株式の売却を決定したことを伝えたが、それは1980年代に着手された BT の民営化、英国電気通信業界における規制緩和、自由化政策が、公衆通信サービスの担い手としての BT 自身と国内の通信機器メーカーにもたらした変化そのものを象徴する出来事であったといえよう。Fulcrum Communications は、BT が100%株式を保有する子会社で、電気通信機器の製造と保守修理等のサービスにあたり、富士通側に売却されることになったのはその内の製造部門で、当該部門は620名の従業員を擁し1990年度には£26mの営業収入をあげ、BT の子会社の中では収益性の高い部に属していた。BT はカナダの PBX メーカー Mitel corp. の保有株式の売却の意向を既に90年の1月に公式に発表しており、Fulcrum の売却は BT の機器製造部門からの撤退の表明でもあった。Financial Times は今回の M&A 劇は「BT 側のコスト削減と本来の中核業務である電気通信事業への回帰策」と「富士通側の欧州電気通信機器市場参入の拠点形成戦略」の産物とみている。次々と外国企業の影響下へ英国企業を取り込まれていく中で、BT の製造部門 Fulcrum の日本企業への売却は、英国の通信機器メーカーの多くがその役割を、EC 統合後を睨んだ国外の通信機器メーカーに欧州戦略の拠点を提供するものに変えていくという流れを決定的なものにしたのである。

むすびにかえて

BT 民営化をてことして英国電気通信産業の活性化を狙った英国の80年代の電気通信政策は、電気通信サービスに関しては MCL との競争が現実に展開されてきた事業分野では通信サービスの向上をもたらしたが、やはり BT の温存された独占的支配力が差別的料金政策（料金体系のリバランスと称されたが）をもたらし、競争圧力が希薄な領域の残存が結果的には BT 自身に企業努力による全面的な効率性追及の姿勢を消極化させる余地を残すことになった。R&D に対する支出も各国の PTO と比較しても積極的なものではないことか

表13 R & D 支出 (BT)

	R & D (£m)	対前年比	sales (£m)	R&D as % of sales
1982年	158		5,763	2.74%
1983年	172	8.86%	6,414	2.74%
1984年	179	4.07%	6,876	2.60%
1985年	182	1.68%	7,653	2.38%
1986年	161	-11.54%	8,387	1.92%
1987年	190	18.01%	9,424	2.02%
1987年修正	190		9,339	2.03%
1988年	195	2.63%	10,185	1.91%
1989年	214	9.74%	11,071	1.93%
1990年	228	6.54%	12,315	1.85%
1991年	243	6.58%	13,154	1.85%
1992年	240	-1.23%	13,337	1.80%

BT annual report より作成

らもそれは推測しうる。営業収入に占める R&D 支出の比率は民営化の準備期間のほうがむしろ高く 2% の後半の数字を記録しているが、80 年代を通してはその比率は低下し続け民営化以後はほとんどの年度が 1% 台であった（表 13）。競争の一層の導入による経営姿勢の転換が迫られる所以である。ただ、BT の民営化はコスト管理の側面では従来とは明らかに異なった合理的対応を BT 自身に要求するようになったことは間違いなかった。そして、これがまた MOD と PO への過度な依存により進取の企業精神と効率的運営の手法を欠いていた国内の通信機器メーカーに市場原理により体質改善を迫ることになると期待されたものでもあった。しかしそれは期待されたほどの成果を上げることはなかったようであった。多額の投資と一定の時間を前提とせずにはこのハイテク事業分野での生産効率の改善や、製品開発能力の育成は不可能であった。その代わりに採られたのが M&A 戦略であった。しかしそれはまた当該企業が何時でもその標的になりうることをも意味した。企業活動のグローバルな展開

が急速に進展する中で、電気通信機器産業分野でも新たな事業機会の獲得を巡り国際競争が激化し、それは80年代後半から90年代にかけてのクロスボーダーM&Aを通じた国際的な業界再編のうねりとなって現われたのであり、英国通信機器メーカーの多くはこのうねりの中に自立した企業としての姿をとどめることが出来なかったのであった。外国企業によるTOBの脅威については特別な例外を除けば政府の「産業不介入」の姿勢は貫かれたのである。これもまた80年代の電気通信政策の意図した英国の通信機器メーカーに対する「活性化」の結論の一つということであろうか。

資料／参考文献

- BT; annual reports, 1985-1992
- OECD; ICCP 22, *PERFORMANCE INDICATORS FOR PUBLIC TELECOMMUNICATIONS OPERATORS*, Paris 1990.
- OECD; ICCP 23, *UNIVERSAL SERVICE AND RATE RESTRUCTURING IN TELECOMMUNICATIONS*, Paris 1991.
- OECD; ICCP 24, *TELECOMMUNICATIONS EQUIPMENT; CHANGING MARKETS AND TRADE STRUCTURES*, Paris 1991.
- C. Johnson; *THE Economy under Mrs. Thatcher 1979-1990*, Penguin Books, London 1991.
- P. Cooke & P. Wells; Globalization and its management in computing and communications, *TOWARDS GLOBAL LOCALIZATION*, P. Cooke et al, UCL press, London, 1992.
- O. Weinstein; The Telecommunications equipment industry, *ibid.*
- P. Blackburn & R. Sharpe; *BRITAIN'S INDUSTRIAL RENAISSANCE ?*, Routledge, London & NY, 1988.
- DTI; *Competition and Choice: Telecommunications Policy for the 1990's*, Cm 1461, HMSO, London, 1991.
- Financial Times*.
- 『世界のテレコムニュース』